

## الفصل الثاني

### إعداد فريق إداري قادر على خوض حرب قاسية



تهتم هواوي كثيرًا باختيار كوادرها البشرية، وتضع معايير صارمة في اختيار الفريق الاحتياطي، ومن يتم استبعادهم... إلخ من أنظمة؛ كل هذا لضمان تشكيل فريق إداري محترف، يتميز الأعضاء فيه بقوة العزيمة والاستعداد للتضحية من أجل هواوي.

الثقافة السائدة في وسط الأعمال الصيني تحث على ثقافة الوسطية والتسامح، ولكن هواوي في المراحل الأولى لتأسيسها - ونظرًا للتحديات التي كانت تواجهها وقتذاك وضغوط البقاء - لم تكن تولي هذه الثقافة أدنى اهتمام، ولذلك علاقة وثيقة بطبيعة رن تشنغ في الشخصية. جدير بالذكر أن روح احترام العمل والتفاني فيه، وكذلك الروح التقدمية الحماسية، هي شروط أساسية لأي إداري، فالإنسان الذي يفتقد للهمة والنشاط ليس مؤهلاً لأن يتدرج إلى المستويات العليا. ولا يقتصر هذا عليه فقط، بل يجب أن تتوافر هذه الروح (الهمة والنشاط والروح التقدمية والتفاني في العمل) في مرءوسيه كذلك.

وقد ذكررن تشنغ في - ولأكثر من مرة - في خطاباته ثلاثة معايير، يتم اتباعها في تحديد من هو الإداري الممتاز:

**الأول:** التحلي بروح التفاني في العمل: هل يتعامل مع العمل بجدية أم لا؟ هل يطور من أدائه أم لا؟ هل يفكر فيما هو أفضل أم لا؟

**الثاني:** التحلي بروح التضحية: لا يحاسب غيره على كل صغيرة وكبيرة. فمن المستحيل أن يكون نظام التقييم في الشركة عادلاً بنسبة 100 %؛ لذلك يعد التحلي بروح العطاء والتضحية أحد أهم المعايير التي تتبع في تقييم الكوادر البشرية. فالإداري الذي يحاسب مرءوسيه على كل صغيرة وكبيرة، لن يتمكن من التعاون معهم بصورة سلسلة، وبالتالي لن تنجز الأعمال بصورة جيدة. فلا يجب أن يتولى شخص يفتقد لروح التضحية والعطاء عملاً إدارياً.

**الثالث:** التحلي بالشعور بالمسئولية والشعور بالرسالة: وهذا يلعب دوراً مهماً في تحديد ما إذا كان سيستوعب تماماً ثقافة المؤسسة أم لا، كما تحدد ما إذا قادراً على تحمل الأعباء الثقيلة في المؤسسة أم لا.

يجب على الإداري أن يكون قادراً على إقامة علاقات جيدة مع غيره، وأن يكون جاداً متفانياً في عمله. وهذه أساسيات بالنسبة لأي إداري في هواوي. فأولئك الذين لا يتفانون في عملهم، أو يتظاهرون بأنهم

يعملون، لن يتم ترقيتهم. فهواي تشترط على كل إداري أن يؤدي عمله بنفسه، أما بالنسبة لأولئك الذين لا يجدون ما يقومون به، أو حتى يعرفون من أين تكون البداية، فما عليهم غير التحلي بالشجاعة الكافية عند تلقي خطاب إقالتهم من مناصبهم.

تشترط هواي على إداريها أن يتحلوا بفن القيادة والأسلوب الجيد في العمل. فالاتحاد والتواصل هما جوهر العمل الإداري، فيجب على كل إداري ألا يهتم فقط بأولئك الذين تتوافق آراؤهم مع آرائه، بل يجب كذلك أن يهتم بالتنسيق والشاور مع من يختلفون معه في الرأي. وإن لم يستطع فعل ذلك، فلن يترقى أبداً إلى المستويات القيادية العليا.

كما تتمسك هواي - بشدة - بمبدأ "ترقية كل الكوادر البشرية من داخل المؤسسة، والأداء هو المعيار". فيما يتعلق بإجراءات ترقية الكوادر البشرية، لا تطبق هواي نظام التوصية الديمقراطية، ولا نظام التنافس على المناصب، إنما تتبع نظام ترقية ناضج ومستقر. يشمل هذا النظام الناضج والمستقر نظام الدرجة الوظيفية، ونظام المؤهل الوظيفي، ونظام تقييم الأداء، ومبادئ الإعداد، وترقية الكوادر البشرية، وإجراءات اختيار وتعيين وتقييم الكوادر البشرية.

أولاً تقوم هواي - وفقاً لمتطلبات ومعايير تقلد هذا المنصب - بعملية "تأكيد هوية"، وأهم ما في ذلك التأكد من أخلاقيات الموظف،

ومستواه، وإحساسه بالمسئولية. ثم القيام - بعد ذلك - بعملية تحريات شاملة، تشمل آراء المدراء والمرءوسين، وآراء المحيطين به، ثم بعد عملية التحريات ننتقل إلى مرحلة إعلان ما قبل تقلد المنصب، يكون المرشح لتقلد المنصب تحت رقابة الموظفين، وتستمر تلك الفترة لنصف شهر، وفي خلال هذه الفترة، يحق لأي موظف أن يبدي آراءه في الشخص المرشح للمنصب. ثم يبدأ في مرحلة جديدة تعرف بـ "فترة التأقلم"، يعين له فيها مشرفاً، وبعد موافقة المشرف والقطاعات ذات الصلة، يبدأ العمل بصورة رسمية.

ويجب على كل من يتقلد منصبه من الكوادر البشرية، أن يجتاز الاختبارات على كل المستويات. بالإضافة إلى معايير الاختبار الدولية، يوجد كذلك شروط ترقية خاصة بنظام مؤسسة هواوي الداخلي؛ وذلك من أجل ضمان وصول الشخص المناسب الذي تتوفر فيها متطلبات الوظيفة. وقد تمكن رن تشنغ في - من خلال هذا النظام - من تشكيل فريق إدارة يتمتع بقدره قتالية عالية.